

BOPビジネスモデルの編成原則の探求

A Search for Organizing Principles of Business Model for BOP

高 岡 伸 行

Nobyuki TAKAOKA

I. はじめに

サブプライム・ローン問題に端を発するリーマンショック以降の世界的景気後退の中で、先進国及びその企業は、景気回復の術として、新興経済諸国の成長に益々期待を寄せている。新興国での事業展開を加速させている先進国企業は、いわゆるボリュームゾーンと呼ばれる、新興経済諸国の中間所得層をメインターゲットにしている。先進国の中間所得層と比べれば劣るものの、かれらには一定の購買力があり、何よりその規模の巨大さが、先進国企業にとっては、投資効率や自社の成長余地を高める市場として魅力的であるからである。

同じ新興国の世界経済成長へのインパクトに注目しながらも、従来とは異なる視点を加味して展開されるのが、BOP（base or bottom of pyramid）ビジネスの議論である。BOPは一日2～5ドル以下で生活する人々で、先進国企業がメインターゲットに想定するボリュームゾーンよりも下位に位置し、市場経済から取り残され、グローバル経済の恩恵を受けてこなかったどころか、無視されてきた人々から構成されている（Hammond et al. 2007）。

BOPビジネスは、この忘れられた人々を顧客として捉え、事業を展開することを通じて、資本主義の富の創造と分配の対象に組み込み、貧困という社会問題の改善を収益や成長の見込めるビジネスとして展開すること、もしくはビジネスの中で実現すること、を目指す。

BOPビジネスは、この成長や利潤を追求する過程で、意図的であろうと、副産物としてであろうと、貧困という社会的問題の改善に寄与する効果をもつことから、それを成り立たせる原理原則や仕組みの解明は、社会的責任企業（socially responsible businesses：SRB）のあり方を考察する一助にもなり得る。BOPビジネスはまた、市場規模の巨大さから、その大前提として、持続可能性の考慮・実現をも必須とする。BOPを抱えた途上国や新興国の発展への寄与を介して企業の成長を成し遂げようとするのがBOPビジネスであるが、先進国と同じ消費・経済発展のモデルは、資源の利用可能性の許容範囲を遙かに凌駕する。技術革新などを通じてそれが実現し得たとしても、それは持続不可能を加速させることになる。したがって、BOPビジネスは、トリプルボトムライン経営を意味する持続可能なビジネスでもあらね

ばならないのである。

既存のビジネスとBOPビジネスとの違いやその革新性、SRBや持続可能なビジネスとBOPビジネスのあり方との関連を比較し、それらの相似や差異を照射する鍵になるのが、BOPビジネスのビジネスモデルである。本稿は、こうした問題意識から、BOPビジネスのビジネスモデルの編成原則のあり方を、プラハラード（2005）、Hart（2007）の見解の考察から明らかにすることを課題とする⁽²⁾。

まず次節ではBOPビジネスの概要を整理する。BOP市場の特徴、BOPビジネス及びその概念の構成などを先進諸国企業からの対BOPへの商流の違いを手がかりに、考察する。

そして3節では、BOPビジネスモデルの構築とそのために必要とされるイノベーション項目に関するプラハラード（2005）、Hart（2007）の見解の考察から、BOPビジネスモデルを編成する3つの組織化原則を提示する。

最後に4節では、本稿の考察の展開可能性とそのパスを提示する。

II. BOPビジネスの構成と構図

2-1：BOP市場の構成と特性

国連人口基金の世界人口白書2009によれば、世界人口は68億2940万人とされている。その人口構成を富の分布（2002年の購買力平価換算）から捉えた所得ピラミッドの底辺を構成するのがBOPである。年間所得が2万ドル以上のTOP（top of pyramid）は1億7千5百万人、3千ドル以上のMOP（middle of pyramid）は14億人、3千ドル以下のBOP層は世界人口の約70%以上を占める47億8千万人と推計されている。BOP層であって、その所得分布の構成も一様ではなく、何をBOPの基準とし、どこを具体的な対象にするかによって流動的ではあるが、その市場規模は5兆ドルに達するとも言われる（Hammond et al. 2007, p.13; 日本貿易振興機構 2010b, p.3）。

BOP層の規定やその市場規模は、多くの論者の元データとなっていると思われるHammond et al. (2007)の調査では、BOP500（02購買力平価換算年間所得5百ドル以下）、BOP1000（5百ドル以上1千ドル未満）、BOP1500（1千ドル以上1.5千ドル未満）、BOP2000（1.5千ドル以上2千ドル未満）、BOP2500（2千ドル以上2.5千ドル未満）、BOP3000（2.5千ドル以上3千ドル未満）の6つの層に分けられている。このBOP層の分布は地域や各国によっても当然異なる。この内、BOPビジネスの具体的な対象になるのは、BOP1500から3000の4つの層であるが

(1) BOPビジネスとCSRやサステナビリティ概念との関連は紙幅の関係上立ち入って検討しない。それらに関する詳細に関しては、以下を参照のこと。サステナビリティ概念をCSR論として捉える視点や展開に関しては拙稿（2002, 2004）を、BOPビジネスとSRBとの共通項を示すためのSRB概念の詳細に関しては拙稿（2007）を参照。

(2) BOPビジネスの事例に関しては、プラハラード（2005, 第二部）、Center for Sustainable Global Enterprise（<http://www.johnson.cornell.edu/sgc>）などを参考にしている。事例の詳細に関してはそちらを参照。

（Hammond et al. 2007, p.13; 経済産業省貿易経済協力局 2009）、その市場規模を巡っても、5兆ドルというのは過大であるとの意見もある。⁽³⁾

BOP層は所得水準の点でも、地域及びその文化的側面の点でも多様であるが、先進国企業が自社の成長を支える有望な市場として注目し、メインターゲットに想定してきた、新興国のいわゆるボリュームゾーンよりも、一段下位の所得水準域に位置づけられる。BOP層は、その多くが途上国の農村部にみられるように、伝統的な自給自足を営んでいるような地域や、新興国を含めた都市部の貧困層、たとえばスラムなどに居住する人々であり、生活に必要な物資を直接自然から得ていたり、定職に就けないなどの理由で、現金収入が乏しいが故に、貨幣経済との関わりが希薄な貧困者から構成されている（Hart 2007, pp.36-38.）。

またこうした地域は往々にして経済発展に不可欠な社会基盤が未整備である。道路、発電・電力供給網、水道、通信などの物理的インフラはもちろん、教育や医療、保健衛生のシステム、商取引や知的財産に関わる法整備も十分ではなく、共同体的な文化・習慣も根強く残っているとされる（ibid.）。中国やインドの内陸部、中南米、そしてアフリカ諸国に点在する。

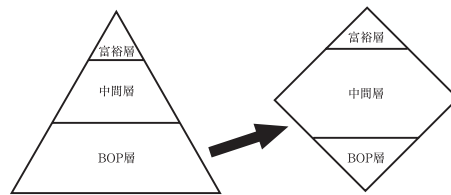
こうした地域の人々は、貧困であるが故の不利益やコストを意味するBOPペナルティーにさらされている。それは、貨幣経済との関わりの希薄さやアクセス可能性の低さに起因する。たとえば流通網などの物理的なインフラの未整備の地域に居住している貧困者層は、そもそも商品・サービスへのアクセス可能性が低く、選択の幅が狭い上に、物流コストの割増分を負担しなければならない。また情報格差のために、自己に有利な合理的な判断を行う情報入手し得なかったりする。こうしたアクセス可能性の低さのために、売買や契約において、悪条件を甘受せざるを得ない立場にいる。また信用供与を受けられなかったり、高利を課せられることなども、BOPペナルティーとして指摘される（佐藤 2010, p.3）。

しかしブラハラード（2005, pp.35-45.）や Hart（2007, p.117）によると、BOP層は個人の購買力は低いが、購買意欲は旺盛で、世界的なブランドを理解かつ志向し、さらに高度な先端技術をも使いこなすと言われ、その規模の巨大さから、巨大多国籍企業の成長にとっての未開の市場としても有望視されている。

このBOPペナルティーという悪弊をビジネスとして改善することそのもの⁽⁴⁾、そしてそれを介して、かれらの潜在的ニーズを掘り起こし、購買行動に結びつけようとするのがBOPビジネスである。この悪弊の解消はBOPの人々にとっては、貧困や経済格差をもたらす社会構造の改善を意味する。そのためBOPビジネスは、貧困という社会問題にあくまでも経済原則に

（3）たとえば世界銀行の試算では一日2ドル以下で生活する人口は26億人で、その市場規模は1.2兆ドル程度に過ぎないとの指摘もある（佐藤 2010, p.4; 笠原 2010, pp.10-11.）。

（4）たとえばインフラ整備、教育・保健衛生の施設・サービスの提供など従来、政府や国際援助機関が担ってきたようなことをビジネスとして展開することももちろん、かれらの日常の生活状況を改善する安価で良質な商品・サービスの提供という従来の取引まで幅は広く、BOPビジネスの社会的便益もしくは社会的価値はBOPペナルティーを緩和・解消するという製品特性の結果的効果に多分に依存している。



出典：プラハラード（2005, p.195）

図1：BOPビジネスに期待される基本的機能のイメージ

則ってアプローチするビジネスと捉えられている（佐藤 2009, p.2; 日本貿易振興機構 2010b, p.3）。プラハラード（2005, pp.194-195.）は図1のように、ビジネスを通じて所得分布の構造をピラミッドからダイヤモンドに変えることがBOPビジネスに期待される役割であり、それが先進国の株式会社企業にとっての成長の礎になると指摘する。中間層の拡大は貧困の緩和の結果であると同時に、その中間層の拡大は購買力をもった魅力ある市場の育成を意味するからである。

ただその方法は一様ではなく、BOPビジネスは先進諸国の巨大株式会社企業だけでなく、現地の新興企業や地元の中小企業をはじめ、国連などの国際機関やNGOなど様々なプレイヤーから構成されている⁽⁵⁾。

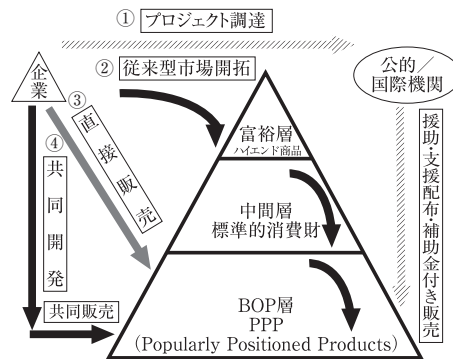
以下では先進諸国の多国籍企業もしくは株式会社企業に焦点を当て、BOPビジネスの構成やプレイヤーの関係構図及びそれらの違いによるBOPビジネスの概念構成の特徴をまとめてみよう。これらの企業のBOPへのコミットのあり方が、BOPビジネスのあり方や質、そしてその正否を大きく左右すると思われるからである。

2-2：BOPビジネスの構成と概念規定要素

先進諸国企業のBOPに対する商流は、図2のように、主に4つの流れがある。それらは①プロジェクト調達、②従来型市場開拓、③直接販売、そして④共同開発・共同販売、である。表1はこの商流の違いにほぼ対応したBOPビジネスのあり方（事業展開の目的やその手段など）の相違を示している。

①のメインプレイヤーは国連などの国際機関、各国政府、そしてNGOである。企業はこれらの機関の物品調達に対する納品という形を通じてBOPに関わる。これらの機関は国際協力や人道支援として貧困救済や国際開発を主たる目的としてBOPに援助や支援として物品を提供する。ここでは企業が主体的にBOP向けの商品・サービスをわざわざ開発して提供するというよりも、これらの機関の求めるスペックに合致した既存の商品を売り込んだり、時

(5) したがって、BOPビジネスは様々な視点、枠組みから議論されている。経営学の枠組み・視点以外からのBOPビジネスのポテンシャルや意義及び各プレイヤーの役割などに関する見解については、菅原（2008b）、笠原（2009）、北澤（2009）、内藤（2009）、BOPビジネス政策研究会（2010）などを参照。



出典：佐藤（2010,p.19）に加筆・修正して作成

図2：BOPビジネスの商流

表1：BOPビジネスの世代別事業様式の特徴

| プレBOPビジネス | BOPビジネス第一世代 | BOPビジネス第二世代 |
|------------------|---------------|------------------|
| 在庫や斜陽技術のはけ口 | 価格変更 | 深い対話 |
| 本社が唯一の革新と指揮の場 | パッケージの変更 | 優先順位の逆転 |
| 自己のやり方、当たり前の押しつけ | 低コスト生産 | 能力開発 |
| 不信感を伴う商売 | 流通拡大 | リープフロッグ・ソリューション |
| 文化的感受性・多様性の欠如 | 世界のNGOとの提携 | ローカルパートナーのエコシステム |
| ↓↑ 利潤の搾取 | ↓↑ 貧困層の顧客化 | ↓↑ 相互価値の創造 |

出典：Hart（2007，p.196），プラハラード＝リーベルサル（2001，pp.115－116.）を基に作成

には社会貢献活動の一環として無償提供する、流れであり、BOPビジネスというよりは通常取引に近いのかもしれない。⁽⁶⁾

②も厳密にはBOPビジネスではなく、表1のプレBOPビジネスに該当する商流を示す。ここの主ターゲットは途上国・新興国の富裕層であり、自社のハイエンド商品をそのまま、もしくはかれらのニーズにあわせ微調整した高品質・高価格の製品・サービスを先進国の本社の集中的管理、指導の下に開発、生産し、上位市場から販売を展開し、あわよくば下位市場に波及させていくことを念頭に置く流れを示す。

プラハラード＝リーベルサル（2001, pp.115-116.）は、この商流を構成するプレBOPビジネスの背景には先進国多国籍企業の企業帝国主義的世界観があるとして、以下のように批判する。このアプローチは本国での事業様式を全く修正することなく、BOPなどの貧困者層はビジネスの対象外か、在庫や劣悪品、斜陽技術の処分場として位置づけられるに過ぎず、し

（6）この国際機関を通じたBOPへの物品流入規模は年々増加している。国際機関などによってBOPに提供される物資などの規模は、納入側の企業にとっては商売の規模を意味することになる。この商流の実数の一端に関しては、日本貿易振興機構（2010a, pp.10-23.）を参照。

表 2 : PPP 戦略の要件

| 要件 | 内容 |
|--------|--------------------|
| 低廉性 | 購入可能な価格設定 |
| 頑強性 | 生活実態に合致した強度 |
| アクセス改善 | 生活圏での入手可能性の確保・向上 |
| 操作容易性 | 利用者の知識・技術水準との適合性 |
| 文化配慮 | 文化・社会状況との適合性 |
| 環境配慮 | 販売過程、使用中・後の環境負荷の低減 |

出典：佐藤（2010，p.18）

たがってBOP市場のニーズや状況に合致したものではなく、かつ購入可能性も低いので、BOPペナルティーの解消どころか、事業としての成功も疑わしいと指摘する。何よりここでの事業展開の様式は利潤の搾取にしか寄与しないと批判する。

③の直接販売は、表1のBOPビジネス第一世代の商流を示す。これが先進国国籍企業をメインプレイヤーに想定したBOPビジネスの標準型もしくは基本形となる。ここではBOP層を直接の主戦場に設定し、かれらを顧客化することが重要な課題・目的となる。そのための事業展開上の必須がパッケージの変更や低コスト生産であり、具体的な方策となるのがPPP（popularly positioned products）戦略である。そのポイントは表2に示す通りであるが、その核はプラハラード（2005,p.49）のいう貧困者の顧客化の三原則である3Aに集約される。

それらはAffordability：手頃な値段になるように販売単位や1単位の容量の見直し（＝少量小分けやばら売りなど）、Access：販売形態やパターンを対象となるBOP層の生活様式にあわせる（＝営業時間やロケーションでの配慮）、そしてAvailability：BOP層の日々の手元流動性に適う販売網の構築やその向上（＝マイクロファイナンスなど与信サービスなどとのセットが有効）、である。顧客化の一つの鍵は流通・販売網にあり、その際には表2にあるようにインフラ未整備による悪路や自然条件（気温、湿気など）を加味しながら、効率的かつ低コストで流通・販売網を整備することが課題となる。

こうした諸活動を地元の企業や内外のNGOとの合併や提・連携などパートナーシップの下に行うのが④の商流になる。それは現地のニーズをより詳細かつ効果的に把握する一助にもなる。

BOPビジネス第一世代を支持する立場にたつ、佐藤（2009,pp.2-3.）は、その事業展開の意義を以下のように的確に説明している。かれはBOPビジネスとは、基本的にはBOP層を対象として商品やサービスを販売しようとするビジネスであり、対象となる商品の販売―消費の過程に、低所得者層の生活が向上する機会の提供を付帯している点で、BOPビジネスは社会課題解決型ビジネスの効果をもつ、と指摘する。BOP層を対象に販売促進の努力としてより安く、より質の良い商品を容易に入手し得るように工夫することは企業にとっては自己利益

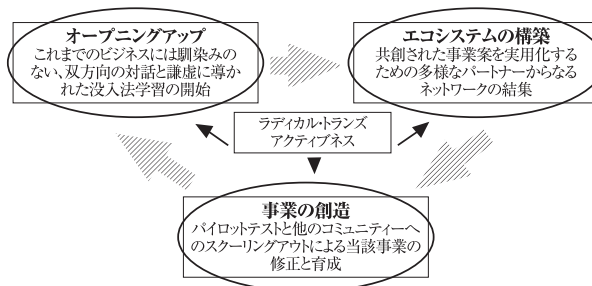
を念頭に置いた努力であったとしても、それを可能にするビジネスモデルの創出が、BOPペナルティーを解消することになり、それを接点として販売促進を狙う企業と消費者としてのBOP層が利害の一致をみることになり、これがBOPビジネスにおけるウィンーウィン関係の原理として機能するという。そして先進国の株式会社企業がBOP層を対象にこうした商売を展開し、かれらのペナルティーを軽減し得れば、国際援助機関はBOPビジネスによっても充足されない貧困者層の救済に限られた資源を集中投入し得る。企業と国際援助機関の役割分担が成り立つことにも貢献する、というのである。

それに対してHart（2007）は、④の商流をより推し進めた事業展開の様式であるといえる、BOP第二世代こそが、BOPビジネスの成功の条件であると主張する。第二世代におけるBOPビジネスの目的・課題は多国籍企業とBOP層を構成するアクターによる相互価値の創造であり、先進国からBOP層への商流としてのビジネスを越えて、富の創造の現地化をもBOPビジネスの射程に包含する。さらにBOPのような辺境こそを、先進国企業にイノベーションをもたらす知の源泉と位置づける必要があると指摘する（Hart 2007, pp.182-189., pp.219-220.）。

BOPビジネスを展開する企業、とりわけ先進諸国の多国籍もしくは巨大株式会社企業には、様々な次元でイノベーションが必要であると指摘される。その最たる対象がビジネスモデルのイノベーションである。その理由は基本的に市場の特性やニーズに適応するという、“ビジネス”の古典的原理によるが、Hart（ibid, p.55）のいうBOPビジネスにおけるイノベーションは手段のための必然ではなく、BOPビジネスにコミットしたフィードバックとして企業にもたらされ得る効果を指している。かれはBOPビジネスが継続するには、BOPビジネスが持続可能なビジネスでなければならないと考える。持続可能なビジネスとは、持続可能な社会の実現に寄与することであり、トリプルボトムライン経営の実践を意味する（ibid, p.15）。そして持続可能なビジネスとしてのBOPビジネスの実現を介して、持続可能な企業への変革が促進され得るとして、そのパスを構想する。つまり企業活動の部分のサステナビリティ化を介して、個々の企業組織によるビジネス全体（や株式会社企業の行動原理）をサステナビリティ化し得るといふ。しかもそれはCSRや慈善などの社会貢献という趣旨からではない（ibid, p.3, pp.16-18.）。

第一世代が収益を追求する過程の工夫の結果、企業と社会のウィンーウィンが成り立つビジネスなのだとすれば、第二世代は企業と社会の相互利益そのものを目的とするビジネスを構想するのかもしれない。

その方法がサステナブル・バリュー・ポートフォリオ・マネジメント（sustainable value portfolio: SVP）である。SVPは地球規模の持続可能性（global sustainability）という社会的な挑戦課題と企業による株主価値の創造を直接結びつけ、株主価値を高めると同時に持続可能な世界の構築に貢献する企業の諸戦略や慣行を見いだす枠組みとして提起されている（Hart 2007, p.60）。したがってサステナブル・バリューとは、単に持続可能な価値というより



出典：Hart（2007, p.215）に加筆・修正

図3：BOPプロトコル

は、世界をより持続可能性に導く株主の富と規定されている（ibid,p.82）。

この構想の論理の詳細や妥当性は紙幅の関係で別稿に譲るが、その鍵となるBOPビジネスモデル組織化の原則は、表1の第二世代の特徴にある「深い対話」と「優先順位の逆転」を結実する枠組みであるといえる、図3のBOPプロトコルに凝縮されている。かれの考えではBOPビジネスはある意味で、持続可能なビジネスのシュミレーションであり、BOP市場は企業変革の初期市場と位置づけられているのである。

その核になるのがラディカル・トランズ・アクティブネスという概念である。それは従来の企業行動に対する影響力や正当性から対象認定と関係形成及びコントロールを志向するステークホルダー・マネジメントの論理や優先順位を逆転し、企業経営にとって辺境に位置する、フリンジステークホルダーこそを知識創造の源泉としてビジネスに巻き込み、企業経営に統合していく方法を示している（Hart=Sharma 2004; Hart 2007,pp.178-180.⁽⁷⁾）。こうした従来の成功モデルや当たり前を自己破壊することが、BOPビジネスを成功に導く真のニーズを把握することはもちろん、本国での事業様式そのものをも変革することにつながる、既存の枠組みの延長線上から跳躍した革新（リープフロッグ・ソリューション）やBOP層に埋め込まれている資源を相互学習の下に組織化したビジネスプラットフォームを、構築し得ると指摘する。

Ⅲ. BOPビジネスモデルの編成要素と原則

3-1:BOPビジネスの焦点としてのビジネスモデル

こうしたBOPビジネスを実現する仕組みとなるのがBOPのビジネスモデルである。ビジネスモデルとは、儲けを生み出すための仕組みであり、ビジネスの行い方を具体づける経営資源及びそのキャリアーとしての諸ステークホルダーを組織化する諸原則のパッケージを指す。つまりビジネスモデルの違いとは、ビジネスの行い方、その様式の違いであり、それを導く組織化の諸原則の違いといえる（高岡2006参照）。

（7）その具体的な接触や理解の方法及び既存企業の知識体系への取り込みの方法やその含意、そして従来のステイクホルダー・マネジメントとの発想や方法の具体的な違いに関しては、拙稿（2006）を参照。

表3：BOPビジネスモデル構築の留意点

| | |
|----------------|------------------|
| a) 価格と性能の関係の再考 | b) ブランドマネジメントの再考 |
| c) 市場構築コストの再考 | d) 製品設計の再考 |
| e) 包装様式の再考 | f) 資本効率の再考 |
| g) 流通機構の機能化の方法 | h) 現地採用社員と駐在員の関係 |

出典：プラハラード他（2001，pp.120－131.）

表4：BOPビジネスモデルの構築要素

| |
|--|
| 密接な対話 協力的な問題解決 小さくはじめること 信頼構築 現地パートナーとのエコシステムの開発 |
|--|

出典：Hart（2007，p.27，pp.195－213.）

BOPビジネスモデルは、先進諸国の多国籍企業にとっては本国やハイエンド商品を対象とした既存のビジネスモデルとは異なる⁽⁸⁾。BOPという従来とは異なる特性をもつ市場を相手にする以上、BOPビジネスモデルが必要であるというのは、当然なのかもしれない。

プラハラード他（2001,pp.120-131.）とHart（2007,pp.195-213.）は、BOPビジネスモデルを構築する際の留意点を表3、表4のように示している。これらは一見すると全く異なるように見えるが、表3はBOPビジネスモデル設計の項目を、表4は設計思想を示しており、両者とも項目、思想に関して同様の指摘をしている。

そのBOPビジネスモデルを構築するには、様々なイノベーションが不可欠であると指摘されているが、プラハラード（2005，pp.60-95.）はBOP市場を開拓し、事業展開を行うのに必要な12のイノベーション項目を提示している。それらを、縦軸にBOPビジネスモデル構築の時間軸（市場化：ビジネスモデルの構築過程，運用：編成された段階，展開：別の領域への転用の段階），横軸に付加価値連鎖過程の業務領域（インプット段階：調達，スループット段階：開発・製造，アウトプット段階：流通・マーケティング）をとり，構図化し図示したのが図4である（番号はかれによって検討された提示順を示す）。

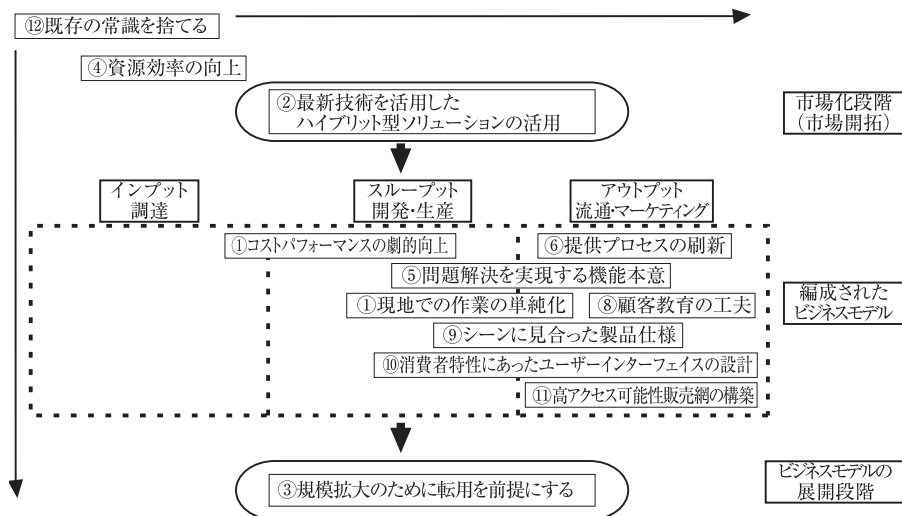
①⑤⑨⑩などは主に製品設計・開発・生産に，⑥⑪などは主に流通網の構築に，そして⑧は商品認知やブランディングなど販売／マーケティングに関してのイノベーション課題である。

⑫の「既存の常識を捨てる」はBOPビジネスモデル設計の基本思想であり，その具体的な構築の基礎となる。そしてあらゆる段階，領域においても考慮されるべき要素となるのが，④の「資源効率の向上」に関するイノベーションである。BOP市場は巨大であるが故に，資源浪費は持続可能性に多大な影響を与え，それがBOP市場の足枷にもなりかねない（Hart 2007,p.91）。この二つはBOPビジネスモデル設計の基本思想にかかわるイノベーション課題といえる（プラハラード 2005,p.73）。

②の「最新技術を活用したハイブリッド型ソリューション」は，BOP市場を開拓する市場

(8) BOPビジネスモデルの対局に位置づけられるのが先進諸国や新興国のハイエンド商品を対象とした事業様式，もしくはアングロサクソン系の多国籍企業のそれである。本国の本社主導で，現地企業には裁量がほとんどない中央集権主義，一極集中的な研究開発－生産体制，垂直統合型の自前のサプライチェーンの構築志向などである。また本国及び既存の成功モデルを一方向的に持ち込み／移植しようとするようなスタイルも含まれる。また現地の企業にとっては欧米の論者のいう新しい，つまり「既存のビジネスモデル」とは異なる事業の行い方が「当たり前」であって，既存／革新的の区別はあくまでも欧米を基準とする。

BOPビジネスモデルの編成原則の探求



出典：プラハラード（2005,pp.60-95.）を基に作成

図4：BOPビジネスモデル構築に不可欠なイノベーション項目の構図

化の段階から、全ての業務領域において考慮／波及すべきイノベーション課題である。これはBOP市場にこそ、先端技術を従来とは異なる着想と工夫で導入することを示唆している（プラハラード 2005,pp.59-61.）。②は⑫と④を実践する第一の段階である。

最先端技術やそれを用いた商品は高価であるので、購買力が乏しく、市場構築のコストを抑えるべきBOPには一見不向きに思える。しかもBOP市場はインフラが未整備であり、それによって技術の選択の制約を受ける（プラハラード 2005,p.59）。流通網の整備など市場化の努力以前に社会インフラを自前で整備しなければならないかもしれない。従来の発想を前提にすれば、それは膨大な時間と費用を要し、投資効率を下げ、収益を圧迫する下地を作ってしまうことになる。合理的に判断すれば、進出を取りやめるのが妥当となる。こうした合理的判断がこれまでBOPが存在した理由でもある。

しかし小型・分散型技術とネットワーク技術を用いれば、こうした懸念が劇的に緩和される可能性がある。BOPを相手にした場合、電力や水の供給、通信のために巨大な発電所やダム、電線網を巨額の資金を投資して整備する必要はない。一カ所での産出量は少ないかもしれないが、太陽光・熱などの自然エネルギー技術や携帯・衛星通信及びワイヤレス技術などによって、代用可能である。こうしたインフラ整備そのものが有望なBOPビジネスになる。⁽⁹⁾ Hart（2007,p.109,p.163）はBOPがこうした先端技術を商業化する初期市場として最適であると指摘する。既存の収益構造とバッティングせず、しがらみとの衝突を回避できるからである（Hart 2007,p.108,p.122,pp.118-119.,p.134.）。

また③の「規模拡大のための転用を前提」は、BOPの成功例を別の地域のBOPやそれよりも上位の市場に汎用化させていくことを意味し、それに関するイノベーション課題である。

BOPを起点に破壊的イノベーションを連続化していくことを意図するのである。

BOPビジネスモデルは第一段階では、既存の先進諸国での、そしてハイエンド商品を対象にしたビジネスモデルと差異化されたものとして設計・構築され、特定のBOP市場から別のBOP市場に適用範囲を拡張していくことだけではなく、上位市場（先進国市場やハイエンド・富裕層）向けのビジネスモデルとしても転用していくことを前提としている。

さて、ブラハラード（2005）は、BOPビジネスの成功のために、Hart（2007）は企業変革の触媒としてもしくはその一部として、BOPビジネスモデルのあり方に言及しており、両者の違いは、BOPビジネスのためのイノベーションか、BOPを起点としたイノベーションかという革新の源泉やその必要性をどこに求めるのかであり、両者とも、社会課題の解決に寄与する収益や成長の見込めるビジネスとしてBOPビジネスを捉えている。したがって、BOPビジネスモデルの基本的な編成要素やその組織化原則に関しては、多くの点で共通している。それらが、程度の差こそあれ、BOPビジネスの世代を越えた、BOPビジネスモデルの最もプリミティブな組織化原則といえるのかもしれない。

3-2: BOPビジネスモデルの編成要素と組織化原則

そのBOPビジネスモデルを編成する組織化原則は以下に集約できる。それらは、1) リバース・プロセス・アプローチによる破壊的イノベーションの連続化、2) ソーシャル・キャピタル・ネットワークを活用した経済エコシステムの構築、そして3) スモール・イズ・ビューティフルの「規模の経済」の実現、である。

1) リバース・プロセス・アプローチによる破壊的イノベーションの連続化

これはBOPビジネスの戦略立案・実施の基本原則である。海外進出・市場参入の方法を筆頭に、従来の事業展開の様式や、それを妥当視せしめている思考や認識のあり方を逆転するという原則である。この論理は、富裕層をターゲットにするのではなく、BOP層を顧客として位置づけること自体、そして耳を傾けるべきステークホルダーの選定の論理など、あらゆる領域に及ぶ。低位化をテコにして上位市場やビジネスモデルの変革にも及ぶ破壊的イノベーションを興していこうという論理である。

破壊的イノベーションは、既存秩序を作り替えるような革新現象を指す。その多くは新技術を実用化するビジネスによってもたらされる。それによって既存の産業構造や業界地図のみならず、社会構造をも一新する。クリステンセン（2001）は高度な先端技術の商業化や新

✓（9）近年日本政府は成長戦略の一環としてアジアの新興諸国に、鉄道や原子力発電などインフラ整備の輸出を推進している（http://www.meti.go.jp/topic/data/growth_strategy/pdf/091230_1.pdf）。この官民協調の新興・途上国へのインフラ輸出はBOPペナルティーを軽減するのは確かであるが、図2の①プロジェクト調達と②の従来型市場開拓の中間に位置するような商流であり、ここで言及しているインフラ整備型BOPビジネスとは性質が異なる。

興企業の市場参入戦略の成功を破壊的イノベーションの構図から説明する。その特徴とは主標的市場の低位化である。従来、成功企業は自社の顧客のニーズやかからの属する市場カテゴリーの動向を注視し、その要望や変化に対応する。既存の技術体系やビジネスモデルを漸進的に改善し、成長余地や収益を確保しようとする。

標的市場の低位化は既存のビジネスモデルでは、十分にニーズが満たされていなかったり、それに手の届かない顧客を相手に、最高位ではないが、そのニーズの充足や問題解決を可能にするシンプルで低価格の製品やサービスを提供するという戦略である。既存のモノと比べて、性能や価値創造のあり方などをシンプルにするが、技術的にもサービスの劣っているとは必ずしも限らない。既存のビジネスモデルにおいて設定されていた標準レベルよりも一段下位に新たなカテゴリーを創設し、既存企業との間の直接的な競争を回避しながら、徐々に上位市場の顧客を取り込み、席卷していく⁽¹⁰⁾。

クリステンセン他（2008,p.56）は、社会変革を目的に破壊的イノベーションを意図的に生み出す戦略を触媒的イノベーションと呼ぶ。リバース・プロセス・アプローチは触媒的イノベーションと同意である。さらに重要なのは、低位市場で成功したビジネスモデルを他の地域や先進国市場における産業構造、そしてビジネスモデルの転換にも転用することをBOPビジネスの成功もしくは企業経営にとっての効果に包含している点である。

2) ソーシャル・キャピタル・ネットワークを活用した経済エコシステムの構築

これは流通・販売システムを中心とした、プラットフォーム構築に関する原則である。経済エコシステムとは、ハイブリッド型のビジネスシステムを指す。つまりセクターや規模の大小、現地企業か進出企業かの区別なく多様な主体から構成された、ビジネスのプラットフォームを意味する（プラハラード 2005,p.119, pp.124-129.; Hart 2007,pp.219-220.）。

この経済エコシステム構築の際、重要な役割を果たすのがグローバル/ローカルのNGOである。BOPビジネスにおいてNGOやNPOとのパートナーシップは、情報収集や信頼獲得の点からも、ある種、必然的になっている。パートナーシップを土台に、インフラなどが未整備の、広大な範囲の地域に販売・供給網を構築する方法として採用されるのが地元の人材を独立起業家として育成・採用した直販モデルである（プラハラード 2005,pp.284-294;Hart 2007,p.144⁽¹¹⁾）。地元の自助グループを母体として活用し、そこに所属する現地の人材（たいていは農村部の女性）を独立した起業家として育成し、販売員にするのである。

こうした直販モデルにおいては、BOPビジネスの代表ともいえるべきマイクロファイナンス事業で行われている仕掛けが組み込まれている。金融機関だけでなく、BOPビジネスにおい

(10) たとえば80年代の北米市場における、燃費の悪い大型車に対する日本車の低燃費小型車、近年ではノートブックパソコンに対するネットブックパソコンが低位化による破壊的イノベーションの例である。

(11) これを採用する代表例としては、HLL（ヒンドゥスタン・リーパ・リミテッド）、Bata、グラミン・テレコム、日本ポリグルなどがある。

ては与信をセットにした販売形態が事業の正否を左右するが、マイクロファイナンス事業では微額貸付以前に、貯蓄習慣の奨励に努めている。貸付前に、その前提条件として、同じ地域の同程度の所得者層を対象に、一定規模のグループを設定し、そのグループを単位に共同で貯蓄をさせる。グループメンバー全員がそれぞれ定期的にグループの貯蓄額の分担金を拠出し、グループに課せられた貯蓄額を定期的に預ける。貯蓄額が一定期間・額をクリアしてはじめて融資対象となる（ブラハラード 2005, 第7章; Hart 2007, pp.74-75.）。

グループとして貯蓄や返済に連帯責任を負うのである。こうした相互扶助と連帯保証の仕組みがマイクロファイナンスの抜群の返済実績（未回収や不良債権の低さ）を支えている（ブラハラード 2005, p.388, pp.394-404.）。直販の独立起業家も無条件にメーカーや金融機関から融資を受け、起業できるわけではなく、自助グループを単位に一定期間資金をプールした後に、商品の仕入れ代金の融資、商品知識や販売ノウハウの講習を受ける。

こうした自助グループを紹介したり、仲介するのがNGOであり、グループの設定基準や紐帯、そして販売・流通の機能化において、地元のソーシャル・キャピタルが重要な役割を果たしている。

3) スモール・イズ・ビューティフルの「規模の経済」の実現

これはBOP市場という従来とは異なる特性をコンテキストとして、収益を生み出すための機能化の原則にかかわる。かつてシューマッハ（1986）は、資本主義を破滅に追いやる病理として、消費のための消費に頼った浪費的な物質文明のあり方を批判し、そこからの脱却のためにスモール・イズ・ビューティフルの概念を提起した。その実現の鍵となるのが適正技術という考えの基に、製品やそれを生み出す生産／技術システム、そしてそれらを担う企業組織をシンプルかつダウンサイジングするという方法であった。

PPP戦略の本質は、このスモール・イズ・ビューティフルの体現にある。最新の高度で複雑な技術こそが、常に顧客の抱える問題解決にとって最善、最良であるとは限らない。そもそもそうした技術は高額な投資の結果である故に、販売／購入価格が高額に設定されがちである。したがってそれに問題解決能力があったとしても、誰しもが購入できるとは限らない。BOP層にとってはこうした点はまさに典型である。

そこでスモール・イズ・ビューティフルの考えを実践するのが社会的責任デザインの概念である。それは利用者の生活水準の改善や問題解決をトータルに生み出すために、デザインの問題解決能力に傾注する（ボラック 2009; スミス 2009a）。その代表例がQドラムやマネー・メーカー・マイクロイリゲーション・ポンプである。Qドラムは途上国の貧困者層の女性や児童の水くみによる重労働を緩和するための道具である。水受けを頭上にかつぎ、長距離を徒歩で移動するのがこうした地域での一般的な水くみの作業風景であるが、Qドラムは水くみ/運搬という行為動作を劇的にかえる。ドーナツ型のプラスチックの立体容器で、タイヤを転がすように水を運搬する。またドーナツ状の穴の部分に紐を通して引っ張ることで、楽

に大量の水を運搬できる（ヘンドリクス2009）。マネーメーカーはキックスタート社のヒット商品の足踏み式の簡易灌漑用ポンプである。電力や内燃機関による高額のものとは違い、低価格かつ単純構造であるので、所得の低い農民でも購入可能な上、メンテナンスも現地の業者によって容易に行える。人力であるのでランニングコストも安い。これによって収穫量の改善によって途上国の小規模農家の所得を劇的に向上させている（フィッシャー 2009）。

スモール・イズ・ビューティフル指向の社会的責任デザインは作り手の目線ではなく利用者目線に徹底的に立つ。そこでは製品構造、生産体制、販売、メンテナンスの全ての段階を考慮して入手可能性の向上を指向し、その一策として技術や製品の小型化や単純化を採用する。この発想をマーケティングに応用したのが、販売単位としてパッケージされる商品量の少量小分け化やばら売りである。この方法で問題解決能力（商品・サービス）をより多くの人に購入可能になるようにすることができ、薄利多売による規模の経済を可能にする。

3-3:編成諸原則の効果と批判

ソーシャル・キャピタル・ネットワークを活かした経済エコシステムの構築やスモール・イズ・ビューティフルの「規模の経済」は、低位化に象徴されるリバース・プロセス・アプローチの原則を実現させる具体的な仕組みになる。言い換えれば低位化や少量小分け化だけではBOPビジネスは機能しない。

BOP層は必要なモノを必要な分だけ、毎日購入するという消費傾向がある。膨大な数の人々が少しずつではあるが、毎日消費することで、スモール・イズ・ビューティフルの規模の経済が成り立つ。その際、販売容量の少量化がBOP層にとっての商品購入可能性を格段に上げるわけであるが、BOP層にとっては単価が割高になるが、企業にとっては旨味になる。

耐久消費財などにおいては、時間貸しやパーツ化も同じような効果を期待できる。インドのジーンメーカー、アービント・ミルズ社はジーンズの手作りキットの販売でこの方法を体现している。完成品ではなく、手作りキットというパーツのパッケージを販売することで、ジーンズの販売価格を劇的に下げた。完成品の相場が20～40ドルで、同地のBOP層には手の届かない価格帯であったらしいが、同社の手作りキットは6ドルで販売され、BOP層にも購入可能になり、爆発的に売れたという。購入者は地元の小規模な仕立屋のネットワークを使って、完成品の販売価格よりも安く縫製して、着用する。同社は経済エコシステムの構築において、地元の縫製や流通に関する資源を見越してこの方式を採用したと言われる。地元の仕事や雇用をもたらし、低価格によって顧客を増やし、低所得者層と会社自身に利益をもたらしたのである（Hart 2007, pp.183-184.）。

メキシコのセメント会社で巨大多国籍企業である、セメックス社のパトリモニオ・オイというプログラムもこの方法に該当しよう。同プログラムはスラムなどに居住するBOP層の住宅建設を支援するプログラムである。正確には元々メキシコの低所得者層に根付いていた

風習を発展させた、増改築に必要な資材を共同購入するための組合のような事業である。BOP層はBOPペナルティーから住宅の増改築を完成までに数十年単位というかなりの長期間を要する。資材を購入可能な時に少しずつ買い足しては建設するということを繰り返さざるを得ないからである。そこで同社は資材の共同購入会を発足させ、住宅建設を希望する多くのBOP層から毎週少額の資金を集め、それをプールし、大口バイヤーとして資材供給業者と交渉して、資材を大量に仕入れることで調達コストを抑え、保管場所をも提供する。拠出が一定期間を過ぎた者から順にその資材と共に住宅建設時に必要なセメントも併せて提供し、施工期間を短縮する（プラハラード 2005, pp.235-255.; Hart 2007, pp.146-148.）。つまり同プログラムは住宅建設や増改築に必要な資材を一時期にパッケージ化して一括に提供するのではなく、必要なパーツを一定期間にわたり分割して提供する。

ソーシャル・キャピタルを活用した経済エコシステムは以下のような効果をもつ。地元の資源や人材を活用することは供給システムの構築を迅速、かつ低コストで行うだけでなく、BOP層の信頼の獲得や効果的なコミュニケーションを期待できる。BOP層はメディアの情報が届きにくい上に、識字率の低さから、情報伝達やアピールが容易ではない。現地の地域の住民による直販は、警戒心の緩和と信頼獲得に寄与し、デモンストレーションによって正しい商品情報やアピールを行いやすくする。

第二にリスクヘッジの機能である。先進諸国の企業はBOPへの進出を躊躇する一因にこうした地域における取引契約や知的財産保護に関する法規の未整備があると言われる。現地人同士の間での契約の不履行は社会的制裁の対象になりやすい。トラブルを解消したり調整する法的な仕組みが不十分であったり、法的な係争処理の手続きを理解していなかったとしても、地縁や社会的規範、地域の慣習が取引相手の選別や安易な不正取引の抑制、そしてトラブル処理の機能を果たす。もちろんマイクロファイナンスの際や販売員の起業家プログラム、また互助会などのグループは連帯責任などを負うことで、企業側にとってのリスクを軽減している。

第三に、こうしたソーシャル・キャピタルによって紐づけられたグループは、需要予測や計画立案の基盤となる。個人ではなくグループやそのグループを統括するリーダーを相手にすることによって膨大な数の貧困層を相手にする手間と人手を節約し、業務管理の効率化と事業の採算や収益性確保を可能にしている。

第四に先行者利益を確保するための障壁としても機能する。一地域にそう幾つも自助グループや意欲と能力に溢れた人材がいるとか限らないからである。そうした人材を自社の供給システムに組み込むことが、新規参入業者が先行者と同様には経済エコシステムを機能させることを困難にする一因となり、参入障壁や効率の足枷になる可能性がある。

付加価値連鎖の過程にBOP層を参画させていくことこそが、単なる顧客化を越える基盤となり、かつ地域の経済発展を加速させることとなる。ただしそれは諸刃の刃でもある。

槌屋（2010, p.9）はBOP層を付加価値連鎖の過程に直接組み込むことには、価値創造の現地化にとって極めて効果的かつ重要であるが、同時にオペレーションを煩雑にし、マネジメントにより一層のケアを必要とする事態を招くと指摘する。BOPビジネスにおける失敗の多くは、このBOP層をビジネスシステムに組み込んだ際の、マネジメントのコストが非常に大きいことが影響しており、貧困改善との両立を志向するのであれば、こうしたケアをおろそかにはできないが、収益のための効率化を考慮すれば、こうしたケアは煩雑で、収益を安定的に確保、生み出す事に対してはかなりのマイナス要因となり、営利事業と社会活動とを分離して実施した方が良く、とする決定を誘発する要因になると指摘する。

リバース・プロセス・アプローチの低位化戦略はBOP市場で完結するのではない。一つの企業が、本国やハイエンド市場向けのものとは異なるビジネスモデルを併存して持ち、触媒的イノベーションの実現を介して、自社の既存のビジネスモデルを転換し、企業変革につなげることを射程にする（プラハラード 2005, p.101; Hart 2007, p.120, pp.208-210.）。低位化はBOP層にとってだけではなく、企業にも自社の既存のビジネスモデルや他社との競争を回避する働きをもつ。主戦場ではないが故にである。そのため自社のサンクコストの影響を受けずに事業展開をできる。そして競争相手の既存の市場・商品カテゴリーと直接競合するわけではないので、追従が遅れる可能性があるからである。しかし槌屋（同上）のいうように、BOPビジネスモデルのジレンマが顕在化すれば、BOPビジネスの収益効果や企業変革へのフィードバックという目論見が頓挫してしまうことになる。

そもそも低位化が上位市場をも席卷するという論理は、ユニバーサル・デザインの発想と同じで、ある種、過大な期待ともいえるのかもしれない。障害者や高齢者という弱者を基点に、かれらにとって便利なモノは、他の大勢にとっても便利である、だから売れる、というような理屈と同じだからである。

IV. おわりに

本稿はプラハラード（2005）、Hart（2007）の見解を中心に、それらに共通する、BOPビジネスを成功裡に展開するためのビジネスモデルの編成要素や組織化の原則を考察してきた。それらは①リバース・プロセス・アプローチ、②ソーシャル・キャピタルに基づく経済エコシステム構築、そして③スモール・イズ・ビューティフルの「規模の経済」であり、この3つからBOPビジネスモデルの編成や効果を説明してきた。

現実のビジネスモデルは、業界によって、そして個々の企業組織によって異なる。本稿はその意味でBOPビジネスを展開する企業の具体的なビジネスモデルを明らかにしたわけではない。あくまでも巨大株式会社企業によって展開される、BOPビジネスという、事業様式を支える経営資源やステークホルダーを編成する組織化の要素を概念的に示したに過ぎない。

またBOPビジネスモデルは、当然であるが、BOP市場という特性の中においてこそ機能す

る。そこは極めて特殊な世界である。未開以前に、モノがないからこそ、BOPビジネスモデルは、かつてのフォーディズムのように、企業と労働者、消費者、そして社会に利益を創出することができる。BOPビジネスの、ビジネスとしての成功は勿論、BOPペナルティーや貧困緩和という社会問題の改善への寄与も、この前提条件があってこそなのかもしれない。したがって、そのビジネスモデルの編成や機能の論理をSRBや持続可能なビジネスという全くコンテキストの異なる場における企業行動やその概念のあり方を照射するのに活用しようとするのはかなり危うい着想かもしれない。しかし逆に株式会社企業の社会的責任経営が機能し得ない理由を、市場条件との対比から浮き彫りにし得る可能性もある。

さらにBOPビジネスのあり方が特殊というよりも、ビジネスそのもののあり方が大きく変質している可能性を看過することもできない。BOPビジネスモデルの諸要素やその編成の論理は、20世紀の後半に先進諸国において議論された諸理論の考えと通底している。知識社会において企業経営の必須とされた諸概念・理論が、先進国の近代株式会社企業の組織においてではなく、BOPという場においてこそ、開花・機能している感がある。

BOPビジネスモデルの編成論理を軸として、＜従来のビジネス＞や＜SRB/持続可能なビジネス＞などとの相似や差異を比較検討し、ビジネス概念の変遷や変容の中で、株式会社企業の社会的責任ビジネスの条件や可能性の検討につなげることが本稿の残された課題である。

（2010年3月29日脱稿）

* 本研究は日本学術振興会H21年度科学研究費補助金（基盤研究C:課題番号21530386）に基づく研究成果の一端である。

参考文献一覧

- BOPビジネス政策研究会 [2010]『BOPビジネス政策研究会 報告書』BOPビジネス政策研究会
- クリステンセン著、伊豆原 弓、玉田俊平太訳 [2001]『イノベーションのジレンマ（増補改訂版）』、翔泳社
- （Christensen, C. [1997] *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press)
- クリステンセン他著、マクドナルド京子訳 [2008]「破壊的イノベーションで社会改革を実現する」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』、1月号, pp.54-63. (Christensen, C., Baumann, Heiner, Ruggles, Rudy and Sadtler, Thomas M. [2006] "Disruptive Innovation for Social Change", *Harvard Business Review*, December, pp.94-101.)
- フィッシャー著、北村陽子訳 [2009]「収入を得るためのキックスタート」, スミス編著, pp.74-89. (Fisher, Martin [2007] "Design to Kickstart Income", in Smith, Cynthia E. ed., pp.32-39.)
- Hammond, A. L. et al. [2007] *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resource Institute
- Hart, Stuart L. [2007] *Capitalism at the Crossroad: Aligning Business, Earth, and Humanity*, Wharton School Publishing
- （ハート著、石原 薫訳 [2008]『未来をつくる資本主義』、英治出版）
- Hart, Stuart L. and Sharma, Sanjay [2004] "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination", *Academy of Management Executive*, Vol.18, No.1, pp.7-18.
- ヘンドリクス著、北村陽子訳 [2009]「水を転がす」, スミス編著, pp.110-113. (Hendrikse, Pieter [2007] "Rolling

- Water”, in Smith, Cynthia E. ed., pp.50-53.)
- 笠原龍二 [2009] 「開発援助からみたBOPビジネス」, 『アジア研ワールド・トレンド』, No.171, pp.10-13.
- 経済産業省貿易経済協力局 [2009] 「BOPビジネスの現状とこれまでの取り組みについて」, 経済産業省
- 経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課 [2009] 「官民連携によるWin-WinのBOPビジネス」
- ケネディー著, 北村陽子訳 [2009] 「リープフロッグを起こす」, スミス編著, pp.124-133. (Kennedy, Sheila [2007] “Leapfrog: Design Strategies for Global Innovation”, in Smith, Cynthia E. ed., pp.60-65.)
- 北澤 肯 [2009] 「フェアトレードとBOP」, 『アジア研ワールド・トレンド』, No.171, pp.22-25.
- 内藤 徹 [2009] 「途上国の課題とBOPビジネスの挑戦」, 『アジア研ワールド・トレンド』, No.171, pp.14-17.
- 日本貿易振興機構 [2010a] 『グローバル企業にみるBOPビジネスモデルの先行事例調査結果 (要旨)』, ジェトロ
- 日本貿易振興機構 [2010b] 『BOPビジネスの潜在ニーズ調査結果』, ジェトロ
- 大木博巳 [2010] 「グローバル企業にみるBOPビジネス・モデル」, 経済産業省/日本貿易振興機構セミナー『海外市場開拓の新たな切り口としてのBOPビジネス』第二報告資料 (於: シティプラザ大阪 2010.3.11)
- ポラック著, 北村陽子訳 [2009] 「残りの90%のためのデザイン」, スミス編著, pp.40-59. (Polak, Paul [2007] “Design for the Other 90%”, in Smith, Cynthia E. ed., pp.26-30.)
- プラハラード著, スカイライト・コンサルティング訳 [2005] 『ネクスト・マーケット』, 英治出版 (Prahalad, C. K. [2005] *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing)
- プラハラード＝リーベルサル著, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 [2001] 「企業『帝国主義』の終焉」, マグレッタ編『戦略と経営』, ダイヤモンド社, pp.113-138. (Prahalad, C. K. and Lieberthal, Kenneth [1998] “The End of Corporate Imperialism”, *Harvard Business Review*, July-August, pp.68-79.)
- 佐藤 寛 [2009] 「BOPビジネスの可能性」, 『アジア研ワールド・トレンド』, No.171, pp.2-5.
- , [2010] 「BOPビジネス潜在ニーズ調査」, 経済産業省/日本貿易振興機構セミナー『海外市場開拓の新たな切り口としてのBOPビジネス』第三報告資料 (於: シティプラザ大阪 2010.3.11)
- シューマッハ著, 小島慶三・酒井 懋訳 [1986] 『スモール・イズ・ビューティフル』 講談社 (Schumacher, E. F. [1974] *Small is Beautiful*, Abacus Books)
- 菅原秀幸 [2007] 「多国籍企業による貧困削減ビジネスの可能性」, 『経営論集』, 第5巻, 第2号, pp.25-35.
- , [2008a] 「貧困市場への多国籍企業の共創アプローチ」, 『経営論集』, 第5巻, 第4号, pp.1-11.
- , [2008b] 「グローバリゼーションの限界とその方向転換」, 『開発論集』, 第81号, pp.219-237.
- 杉本りうこ他 [2010] 「アフリカの衝撃」, 『週刊東洋経済』, 1月9日号, pp.38-93.
- スミス著, 北村陽子訳 [2009a] 「世界に広がるデザイン」, スミス編著, pp.22-39. (Smith, Cynthia E. [2007] “World Design to End Poverty”, in Smith, Cynthia E. ed., pp.10-17.)
- スミス著, 北村陽子訳 [2009b] 「畑から作られる燃料」, スミス編著, pp.62-73. (Smith, Amy [2007] “Fuel from the Fields”, in Smith, Cynthia E. ed., pp.26-31.)
- スミス編著, 北村陽子訳 [2009] 『世界を変えるデザイン』, 英治出版 (Smith, Cynthia E. ed., [2007] *Design for the Other 90%*, Cooper-Hewitt)
- 高岡伸行 [2002] 「環境経営論の構成と展開」, 手塚公登・小山明宏・上田 康編著『経営学再入門』, 同友館, pp.234-252.
- , [2004] 「CSRマネジメントシステムの設計思想」, 『経営と経済』, 第84巻, 第3号, pp.253-282.
- , [2006] 「ビジネスの正統性とイノベーションドライブに向けたステイクホルダーの統合様式: その正当化と組織化の次元」, 『経営と経済』, 第85巻, 第3, 4号, pp.99-146
- , [2007] 「SRB概念の構成要素とその位相」, 『経済理論』, 第340号, pp.15-41.
- 榎屋詩野 [2009] 「BOPビジネスにおける『成功』の考え方」, 『アジア研ワールド・トレンド』, No.171, pp.6-9.